

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIANE APARECIDA DE NARDIN DA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: O CASO DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA**

**CURITIBA
2013**

**Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Contábeis**

ELIANE APARECIDA DE NARDIN DA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR: O CASO DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de Especialização em Gestão de Negócios do Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto.

CURITIBA
2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): ELIANE APARECIDA DE NARDIN DA COSTA

TÍTULO DO TRABALHO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho bem estruturado,
pesquisa empírica; Resultados satisfatórios,
para aprovação.

NOTA: 90 (noventa)

ASSINATURA:

Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 (noventa)

ASSINATURA:

Prof. Dr. Vicente Pacheco
Departamento de Contabilidade
Matrículas: 160650-0342783

CONCEITO FINAL: 90 (noventa)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pela graça da vida.

Aos meus pais, irmãos, meu marido e meus filhos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

A minha grade amiga Thaís Marochi por ter contribuído de forma decisiva para a realização desta pesquisa.

A todos os professores do curso de Especialização em Gestão de Negócios da UFPR, pelas aulas maravilhosamente ministradas.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, que além da orientação para este trabalho dedicou-se de forma impecável apresentando-me novos caminhos na pesquisa, contribuindo decisivamente para o meu crescimento intelectual.

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de elaboração do Planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior (IES) mais especificamente de uma unidade administrativa. Este roteiro de PE busca descrever, de forma simplificada, as etapas e fases no processo de elaboração do planejamento. Esta pesquisa fundamenta-se em referenciais bibliográficos, constituindo uma pesquisa exploratória, com escopo de estudo de caso. Com o processo de PE é possível que a unidade objeto de estudo defina os direcionadores estratégicos (Missão, Visão, Princípios, Políticas, Valores, Objetivos, Estratégias e Ações); avalie os fatores que influenciam o negócio; realizar uma análise do ambiente; definir os objetivos estratégicos e, finalmente, planejar as ações para alcançar as metas e objetivos organizacionais. Outro aspecto abordado é a aprendizagem do grupo e da instituição que ocorreu durante a construção do PE.

Palavras-chaves: Ferramenta, Planejamento Estratégico, Gestão de IES públicas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico	20
Figura 2: As 7 etapas do PE.....	26
Figura 3: Organograma NC	35
Figura 4: Método de PE adaptado ao NC/UFPR.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo do PE.....	24
Quadro 2: Análise SWOT	27
Quadro 3: Matriz SWOT- Exemplo ilustrativo dos fatores de influencia	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AVA	Grupo de Avaliação e Acompanhamento Acadêmico
CCCV	Comissão Central de Concurso Vestibular
FUNPAR	Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura.
GAF	Grupo Administrativo Financeiro
GAP	Grupo de Apoio
GEP	Grupo de Estruturação e Elaboração de Provas
GEPA	Grupo Especial Preparador de Área
GGL	Grupo de Gráfica e Logística
GPA	Grupo Preparador de Área
GTI	Grupo de Tecnologia da Informação
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
NC	Núcleo de Concursos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEPE	Pró-Reitoria de gestão de pessoas
PE	Planejamento Estratégico
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante
PS	Processo Seletivo
SAP	Sistema de Administração de Pessoal
SI	Sistema de Informação
SIAP	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UGAP	Unidade de Gestão de Apoio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3. JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	14
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1 Planejamento	16
2.1.2 Estratégia	17
2.1.3 Planejamento Estratégico	18
2.1.4 BSC (Balanced Scorecard)	21
2.2 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3 GESTÕES ADMINISTRATIVAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	34
4.2 LEVANTAMENTO DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA IES	37
4.2.1 Pontos Fortes	37
4.2.2 Pontos Fracos	38
4.3 LEVANTAMENTO DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA IES	39
4.3.1 Ameaças	40
4.3.2 Oportunidades	40
5. APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
5.1 Planejamento Estratégico Núcleo de Concursos 2013-2018	42
5.1.2 Etapa 01 – análise de cenários	43
5.1.3 Etapa 02 – Diretrizes organizacionais	45
5.1.4 Etapa 03 – Formulação das Estratégias	45
5.1.5 Etapa 04 – Implementação das Estratégias	46

5.1.6 Etapa 05 – Controle do planejamento estratégico.....	48
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
6.1 CONCLUSÕES	50
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	55

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma visão geral acerca do planejamento estratégico para uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior pública, bem como os resultados que podem ser alcançados quando adotado o método na estrutura organizacional e modelo de gestão a ser utilizado, no caso da presente pesquisa o método apresentado será o proposto por Certo *et al.* (2005). Inicialmente, apresenta-se o problema da pesquisa, depois os pressupostos, os objetivos, a justificativa e por fim a forma como o trabalho está estruturado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As profundas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas aceleraram a obsolescência das estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior (IES). Dessa forma, pode-se dizer que o problema de estruturação administrativa nas universidades brasileiras deriva da procura de um modelo que atenda às suas especificidades.

Segundo Borges e Araújo (2001), o planejamento estratégico é um processo intencional de interferência organizacional, através do qual uma organização, partindo da análise do ambiente externo e sua situação interna, definem sua missão, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num determinado espaço de tempo.

A utilização das ferramentas desenvolvidas nos ramos das ciências administrativas visa, basicamente, desenvolver a organização sob suas diversas óticas maximizando a eficiência e eficácia da mesma a partir dos recursos que dispõe. No que se refere ao planejamento estratégico, sua aplicabilidade é relativamente recente. Para Bryson (1995), o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz. Logo, o planejamento estratégico pode ser concebido como um poderoso instrumento de intervenção na realidade que pode se constituir numa ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Assim, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: **Como se configura o planejamento estratégico para uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior pública no período 2013-2018?**

Como contribuição, o estudo possibilitará que as IES compreendam as vantagens da utilização e aplicação do planejamento estratégico aumentando as oportunidades de atingir objetivos e metas, ou seja, aumentar as chances de tomar as melhores decisões hoje para interferir positivamente no desempenho do amanhã.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico para uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior pública para o período de 2013-2018.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar a configuração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma instituição de ensino pública brasileira;
- Levantar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para compor o planejamento estratégico de uma unidade administrativa para o período de 2013-2018;
- Propor um conjunto de diretrizes estratégicas e operacionais para nortear as atividades a serem desenvolvidas por uma unidade administrativa da IES no período em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) pouco se fala em planejamento estratégico no decorrer de suas atividades. Segundo Estrada (2001), as instituições públicas de ensino superior no Brasil vêm experimentando profundos questionamentos; seja sobre seus objetivos e funções ou ao que se refere a sua estrutura, organização e administração. O autor ainda destaca que são poucos os modelos de planejamento estratégico

que podem ser utilizados para o desenvolvimento em IES, comparando-os aos modelos existentes para as organizações não educacionais.

Assim, o grande desafio das IES está em fazer do planejamento estratégico uma ferramenta eficiente e eficaz, proporcionando um aprendizado institucional. Isso se reflete na eficiência e qualidade do trabalho, seus serviços e a maneira como vem empregando os recursos provenientes da sociedade.

Mafra e Schimitt (2003), destacam que o Ministério da Educação (MEC) desde 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) passou a cobrar, através de decretos, portarias e resoluções, ações sobre o planejamento e a avaliação. Sobretudo, a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no qual devem estar explicitadas as estratégias que as instituições adotarão para atingirem sua missão, objetivos e metas, para que as instituições possam se expandir, oferecer novos cursos e continuar desenvolvendo suas atividades.

Dessa forma, ao julgar o ato de planejar como uma ação pró-ativa no sentido de oportunizar e ensejar mudanças em determinada realidade, encontram-se as vantagens com o planejamento estratégico. Nesse contexto, propõe-se examinar o processo bem como elaborar o planejamento estratégico para uma unidade administrativa de uma instituição de ensino superior pública para o período de 2013-2018.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A presente pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução ao estudo, a qual abrange breve contextualização, o problema da pesquisa, pressupostos norteadores, os objetivos geral e específico e, por fim, a justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico. Dividido em duas seções, inicialmente apresentam-se os aspectos centrais da literatura em relação ao planejamento estratégico e suas etapas, em seguida, tratam-se as Gestões Administrativas de Instituições de Ensino Superior. O terceiro capítulo explicita a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo são descritas e analisados os resultados do estudo e no quinto e último capítulo serão apresentadas as conclusões bem como as recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em duas seções. A primeira trata dos Aspectos Conceituais do Planejamento Estratégico e a segunda, apresenta as Gestões Administrativas de Instituições de Ensino Superior.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Planejamento

Planejamento é um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e consequentemente, atingir um futuro desejado.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), planejamento é a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. Ou seja, é a ponte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos. Ainda, segundo o autor, o planejamento é uma etapa do processo de gestão que se preocupa com o futuro, definindo o sentido que a organização tomará e como chegará lá.

Mosimann e Fisch (1999) avaliam ainda que num sentido restrito, o planejamento é um processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre variáveis ambientais, crenças e valores, modelo de gestão, estrutura organizacional estabelecida e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual da organização.

Já para Oliveira (1999), o planejamento é um processo contínuo. Ou seja, para que o processo seja legítimo, faz-se necessário uma reflexão da cultura da organização, que envolva a gerência, o estilo de administração e liderança, a participação; a delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade de processo. O planejamento, para o autor, precisa contar com um sistema de informação eficaz. Pois, com isso permite-se que o plano englobe o maior número de informações, tornando-o dinâmico, no sentido de responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da

própria organização, e, principalmente, do ambiente externo. Para Oliveira (2001, p.33),

“O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Oliveira (2001) ainda destaca que toda e qualquer atividade de planejamento em uma organização, por sua natureza deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, proporcionando assim uma dimensão temporal de alto significado.

Portanto, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas. Além do fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado é também um delineamento dos meios efetivos que possam torná-lo realidade e isso justifica que se anteceda a decisão a ação.

2.1.2 Estratégia

A estratégia é uma palavra que deriva do grego antigo, significa a qualidade e habilidade do general, ou seja, a capacidade do comandante organizar e aplicar nas campanhas militares. Conforme destaca Silva (2004, p.4):

A ideia de estratégia, palavra de origem militar usada para designar o caminho da vitória em uma guerra, foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, sobretudo, nas últimas décadas, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado. Em um ambiente econômico de constantes mudanças, a concepção estratégica do planejamento se inseriu no contexto da abertura dos mercados e no aumento da competitividade econômica;

Assim a estratégia, de origem essencialmente militar, foi gradativamente agregada à administração privada com o objetivo de lidar com a alta competitividade das empresas de mercado. No contexto organizacional, a palavra estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização.

Oliveira (1999) diz que “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da

empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. O autor ainda destaca que uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

Fernandes e Berton (2005) explicam que o conceito de estratégia está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Ainda conforme os autores, o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de competição e vencer inimigos. Amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, e os recursos de que a organização dispõe.

Para Serra (2008, p. 38), “estratégia é o conjunto de meios (recursos) que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos”. Portanto, a partir dessas definições, conclui-se que estratégia tem o mesmo significado de tática, ou seja, técnicas e ações utilizadas para alcançar metas e objetivos dentro de uma organização ou grupo, planejar operações e alocar recursos para se atingir seus objetivos.

2.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surgiu da necessidade que as empresas tinham em criar um sistema para planejar suas ações nas quais vários pontos de vista poderiam ser observados, o que poderia proporcionar uma visão sistêmica da empresa tanto em seu ambiente interno como externo, agregando assim vários fatores para analisar metas de eficiência.

Oliveira (2001) conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Já Kotler (1992) define o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Portanto, o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que a mesma gere lucros e crescimento satisfatórios.

Segundo Fernandes e Berton (2005), “o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir”.

Para Porter (2001), nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição de como se posicionar em seu setor, ou seja, sem ter estratégias. Desta forma, o planejamento estratégico deve ser considerado como o processo pelo qual líderes de uma organização visualizam um contexto futuro, podendo então desenvolver procedimentos e operações necessárias para atingir os objetivos propostos.

Drucker (1998), planejar estrategicamente é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos. O autor destaca também que consiste em organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas esperadas.

Conforme Oliveira (1999), o planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes. A afirmação de que o planejamento estratégico considera o sistema empresa como um “todo” pode também representar, uma corporação ou grupo empresarial, assim como uma UEN (Unidade Estratégica de Negócio). Assim, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que são estabelecidos objetivos em longo prazo e o alcance desses objetivos são supridos por meio do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada pelos vários escalões de uma organização, conforme Figura a seguir:

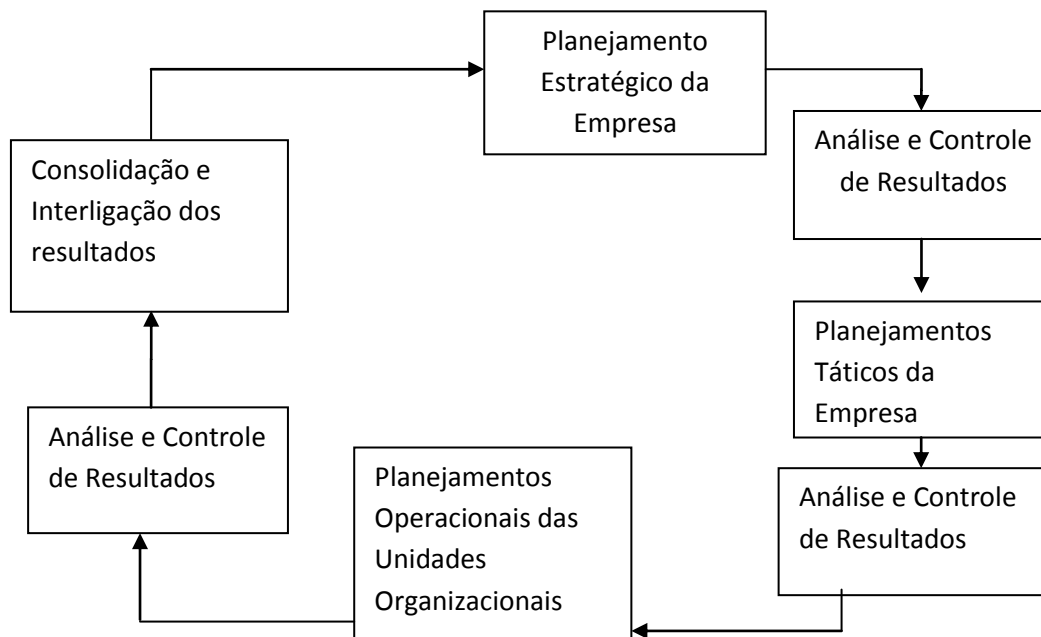


Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico
Fonte: adaptada de Oliveira (2001).

Desta forma, avalia-se planejamento estratégico não como uma simples busca de afirmação das aspirações de uma organização, mas como um meio de implantar um plano de ações para que as aspirações da organização transformem-se em uma realidade futura. Neste caso, o planejamento estratégico deve ter uma visão externa do meio em que atua, mas também uma visão do meio interno, tendo condições de identificar situações internas que possam ser focadas na implementação do planejamento.

Segundo Oliveira (2001), o planejamento estratégico, normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Portanto, diz respeito tanto quanto a formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua realização. Desta maneira, devem ser levadas em conta as condições externas e internas e também considerar as premissas básicas que a empresa como um todo, deve analisar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

2.1.4 BSC (*Balanced Scorecard*)

Por volta de 1992 o BSC (*Balanced Scorecard*) foi idealizado por dois professores da Harvard Business School. Seus criadores observaram que o modelo tradicional financeiro que forma a base dos diversos sistemas de

gestão não reflete a situação real das empresas, apontando somente para desempenhos históricos e de curto prazo.

Kaplan e Norton (1997) afirma que BSC é uma ferramenta completa e que, portanto, traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Assim a metodologia do BSC é utilizada para nortear a organização, ou seja, traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, apresentando perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997) O poder do *Balanced Scorecard* surge quando ele deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica que viabilize processos gerenciais críticos. Portanto, pode-se dizer que este método é uma opção inovadora para preencher lacunas no contexto empresarial, uma vez que as perspectivas são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, visando o crescimento da organização e dos colaboradores na criação de valor para os clientes.

Desta forma esta ferramenta pode ser utilizada como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não somente como um sistema de controle, pois se baseia em um ciclo de melhorias e tem a visão no futuro, como se deseja que a empresa esteja após um tempo especificado.

2.2 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na literatura é possível encontrar diferentes processos de planejamento estratégico, percebe-se com isso a existência de vários enfoques para o seu desenvolvimento: modelos de planejamento para organizações privadas e para organizações públicas e sem fins lucrativos. Para Oliveira (2001), é preciso estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico. Ainda segundo o autor, as fases ou etapas básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, podem ser as seguintes:

Fase I - Diagnóstico estratégico: nesta fase, denominada também de auditoria de posição, determina-se “como se está”. Esta fase é realizada através das pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a sua realidade externa e interna. O diagnóstico estratégico, segundo o autor, divide-se em quatro etapas:

1. Identificação da visão: a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis da empresa conseguem enxergar um período e uma abordagem mais ampla.
2. Análise externa: verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.
3. Análise interna: esta é a etapa da verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa.
4. Análise dos concorrentes: aqui se evidencia a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa adota, identificam-se as vantagens competitivas da empresa bem como de seus concorrentes.

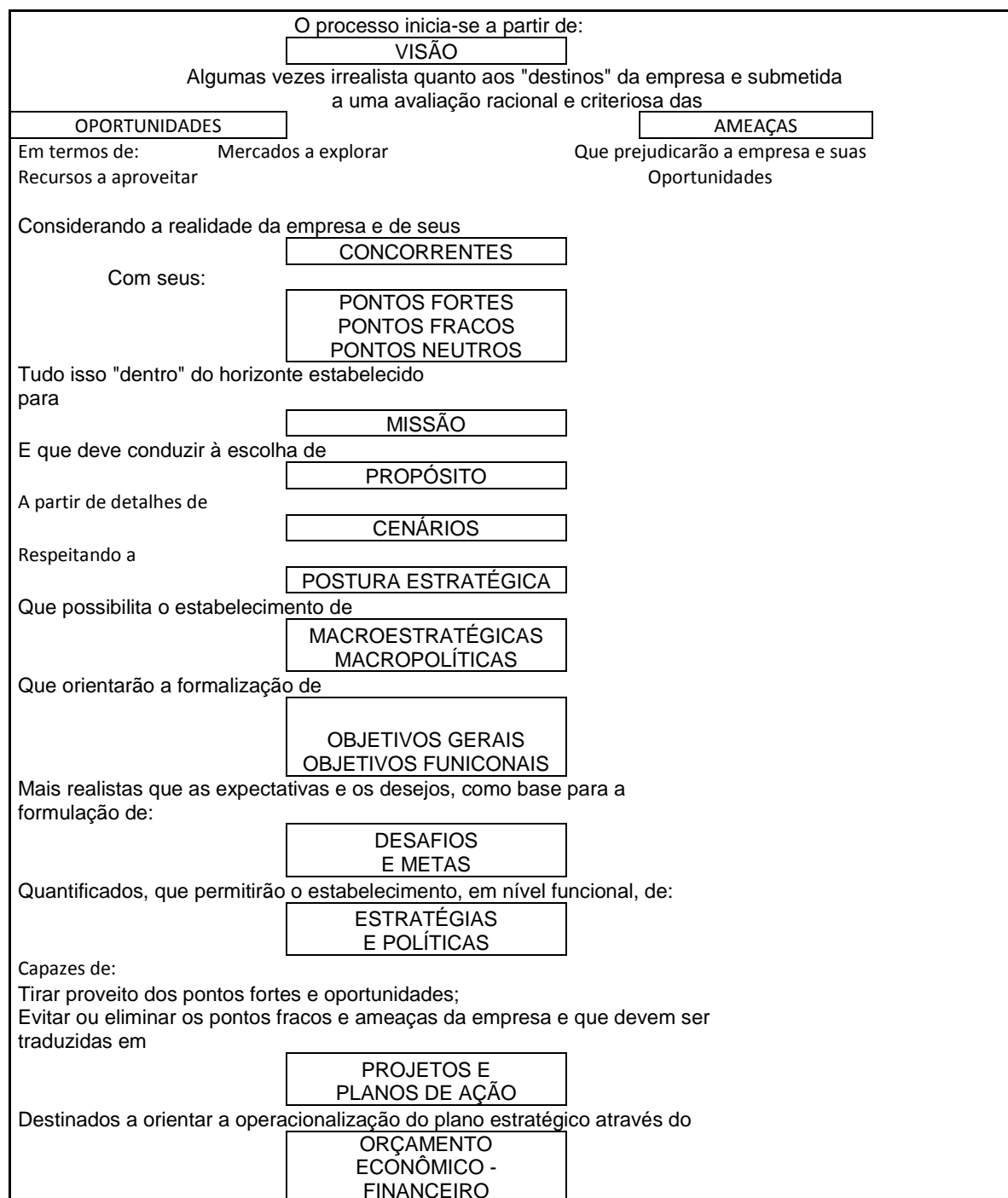
Fase II - Missão da empresa: Neste ponto deverá ser estabelecida a razão de ser da empresa e também seu posicionamento estratégico. Esta fase se subdivide em cinco aspectos:

1. Estabelecimento da missão da empresa e por meio deste “onde a empresa quer ir” o que corresponde a um horizonte onde a empresa poderá atuar.
2. Estabelecer os propósitos atuais e potenciais, que correspondem aos setores de atuação bem como armazenar dados e informações referente aos seus propósitos atuais e futuros.
3. Estruturação e debate de cenários, que representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.
4. Definição da postura estratégica, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente.
5. Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, neste caso, as macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminho que a empresa adotará e as macropolíticas correspondem às orientações que serão base de sustentação para as decisões de caráter geral para melhor interagir com o ambiente.

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos: esta é a fase do “como chegar à situação que se deseja”, na qual se estabelecem os objetivos, desafios, metas as estratégias em si, políticas institucionais, e por fim projetos

e planos de ação bem como a definição de instrumentos quantitativos (orçamento).

Fase IV – Controle e avaliação: nesta, verifica-se “como a empresa está indo”. São estabelecidos os critérios de mensuração das metas e também as medidas corretivas. Na visão de Oliveira (2001), o processo de planejamento estratégico ficaria como no quadro a seguir.



Quadro 1: Processo do PE

Fonte: adaptado de Oliveira (2001).

Para Chiavenato (2000), a elaboração do planejamento estratégico exige quatro fases: formulação dos objetivos organizacionais; análise interna da empresa; análise externa do ambiente; formulação das alternativas estratégicas.

De acordo com Tavares (2005), o Planejamento Estratégico, começa pela coordenação dos vários setores da empresa para que assim todas as áreas participem. Em seguida, é preciso que ocorra o comprometimento de todos na sua implementação de maneira a serem seguidos os planos já estabelecidos por todos os envolvidos. Por último, é preciso alocar habilidades e competência de forma a dar o direcionamento correto para resolução de problemas, planejamento do orçamento para o andamento de todo o PE (Planejamento Estratégico).

Segundo Ferreira *et al.*(2006), “para se obter êxito na implantação do planejamento estratégico, a empresa deve seguir uma série de etapas que assegurem a coerência do processo”. Para o autor, o planejamento estratégico é composto de nove etapas, sendo: definição dos objetivos; identificação dos objetivos e da estratégia atuais; análise ambiental; análise de recursos; identificação de oportunidades e ameaças; determinação do grau de mudança necessário; decisão da estratégia a ser adotada; implantação da estratégia; mensuração e controle.

Para Paludo (2010 p. 230), o processo de planejamento estratégico pode adotar as seguintes etapas: definição da missão, da visão e dos valores; diagnóstico institucional/estratégico; definição de questões, objetivos e estratégias; desmembramento dos planos; implementação e avaliação. O autor destaca ainda que essas etapas não constituem uma série sequencial rígida, mas um processo didático que visa auxiliar a compreensão do planejamento.

De acordo com o portal SEBRAE/PR (2012), um dos fatores de sucesso das empresas é possuir um bom planejamento. Ou seja, planejar é decidir antecipadamente o que, como, quando fazer e com que recursos. Dessa forma, o planejamento estratégico, segundo SEBRAE/PR, é composto por sete etapas, conforme figura a seguir.



Figura 2: As 7 etapas do PE.
Fonte: Site SEBRAE/PR (2012)

1. **Definir Missão e Visão do negócio:** neste momento se define a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.
2. **Analisar o ambiente externo:** uma vez declarada a visão e missão da empresa, seus dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.
 - **Oportunidades:** um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.
 - **Ameaças:** ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucro.
3. **Analisar o ambiente interno:** nesta etapa, deve-se identificar quais são as qualidades e o que pode ou deve ser melhorado na sua empresa. É

nesta etapa que se analisam os pontos fortes/forças e fracos/fraquezas do seu negócio.

4. Analisar a situação atual: depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), conforme quadro a abaixo:

Ambiente interno		Ambiente externo	
Fortalezas			Oportunidades
Fraquezas			Ameaças

Quadro 2: Análise SWOT
Fonte: Site SEBRAE/PR (2012).

5. Definir objetivos e metas: são elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados é que são definidas as metas. As Metas existem para monitorar o progresso da empresa.

6. Formular e implementar a estratégia: Nesta etapa, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas. Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, devem-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

7. Gerar *Feedback* e Controlar: À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos

desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. O ideal é estar sempre atento à realização das metas e estratégias, para que sua empresa possa melhorar a cada dia.

Com base nos autores citados anteriormente, pode-se observar que não há uma sequência padrão quanto aos números e termos utilizados para a definição das etapas do planejamento estratégico. Porém, alguns autores com Paludo (2010) e Ferreira (2006) concentram-se nas análises interna e externas e na definição da estratégia, outros utilizam entre três ou mais etapas, quanto à ordem a maioria entende que primeiro se define a missão e a visão para em seguida realizar o diagnóstico estratégico.

Dessa maneira, para o sucesso do planejamento estratégico suas etapas devem compreender a organização como um todo o que exige uma mudança cultural. Paludo (2010) destaca que o planejamento estratégico compreende o processo de formulação das estratégias que a organização utilizará para direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva.

2.3 GESTÕES ADMINISTRATIVAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Num sentido amplo, as instituições de ensino superior (IES) são administradas por face da existência de estatuto, regimento, hierarquia, quadro de recursos humanos especializados na geração e na transmissão do conhecimento. Rodriguez (1983, p. 273) afirma que “as universidades constituem organizações inconfundíveis, *sui generis*, diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

Portanto, as mesmas podem ser consideradas organizações intrinsecamente complexas e com características especiais que as distinguem das demais organizações. Para Borges e Araújo (2001), as IES são organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento e configuram um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que a universidade não seja vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais. Justificando essa afirmação, os autores, destacam como principais características da organização universitária, fatores com um

elevado profissionalismo dominar a tarefa, implicando autonomia no trabalho e liberdade de supervisão.

Entretanto, no que se refere às decisões, colocam-nas como descentralizadas, o que pode fazer com que diferentes partes da organização evoluam de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas. Segundo Queiroz (1992, p. 2), as universidades públicas brasileiras:

“envolvidas pela velocidade do desenvolvimento tecnológico decorrente do tratamento cada vez mais rápido das informações, são obrigadas a adaptar-se às exigências de contínua renovação em seus métodos e sistemas de organização e trabalho”.

Assim, o atual modelo burocrático de gestão das universidades públicas brasileiras sofre críticas por não mais atender adequadamente às suas necessidades administrativas. Com isso, a exigência pela rapidez, flexibilidade e qualidade dos bens e serviços vem da mudança cultural da sociedade, influenciada pelo impacto da revolução da informação em um mundo cada vez mais globalizado.

De acordo com Estrada (2001), as IES (instituições de ensino superior) no Brasil vêm experimentando profundos questionamentos; seja sobre seus objetivos e funções ou ao que se refere à sua estrutura, organização e administração. Ainda de acordo com o autor, as instituições estão refletindo sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços e a maneira como vem empregando os recursos provenientes da sociedade.

Lopes e Bernardes (2005) afirmam que “as características básicas da estrutura universitária foram formadas durante os séculos XII e XIII principalmente em Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca”. Ainda segundo os mesmos autores tais características eram decorrentes de sua missão original - o ensino - e apresentam-se ainda hoje remanescentes. Os autores destacam ainda que no caso brasileiro, os debates sobre modernização da universidade ganharam repercussão nacional no final dos anos 50. Um grupo de trabalho instituído em 1968 apresentou uma proposta de reforma universitária que foi consubstanciada na Lei 5.540, de 28/11/1968.

Lopes e Bernardes (2005) destacam que “as universidades, como organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, têm características comuns a outras burocracias”. Dessa forma, as universidades possuem cargos hierarquizados com conduta regulamentada através de normas, autoridade do tipo burocrático em alguns setores atos administrativos formulados por escrito e outras características do modelo burocrático.

Ainda de acordo com Lopes e Bernardes (2005), atualmente existem quatro modelos de organização administrativa nas IES. Contudo esses modelos têm a menor unidade administrativa representada por cursos e não por departamentos. Enquanto que os modelos clássicos dão aos cursos organização colegiados que demandam disciplinas de diferentes departamentos, como, por exemplo, o curso de Administração demanda disciplinas dos departamentos de Administração, Contabilidade, Economia, Estatística, Matemática etc., nos novos modelos, as disciplinas estão vinculadas diretamente ao curso.

Lopes e Bernardes (2005), afirmam que as universidades brasileiras ainda busca um modelo de estrutura administrativa que lhe proporcione eficiência e eficácia na condução de suas atividades.

Com base nos autores Lopes e Bernardes (2005), fica evidente que as relações entre administradores e acadêmicos sempre são motivos de conflitos. Cada qual tem uma visão, um comportamento e um entendimento de suas funções. Os administradores têm uma visão específica de gestão voltada, de um lado, para o exercício burocrático de normas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis, e de outro lado, prezam os administradores pela competitividade em termos de mercado, e pela saúde financeira das IES. Já os acadêmicos têm uma visão e valores voltados para a área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho adotou como método a pesquisa documental, descritiva e bibliográfica. Lakatos e Marconi (2003) definem pesquisa documental como coleta de dados restrita a documentos escritos ou não que podem ser denominados como *fontes primárias*, que podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

É importante ressaltar que o uso de documentos em pesquisa deve ser valorizado, pois a riqueza de informações que deles pode-se resgatar possibilita a ampliação do entendimento dos fatos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. A análise documental favorece a observação dos problemas que ocorrem quando não se tem um bom Planejamento Estratégico. A pesquisa descritiva tem como objetivo analisar, observar e registrar os fatos sem manipular os dados adquiridos. De acordo com Cervo e Bervian (2005, p. 66).

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Em síntese, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

Com o intuito de esclarecer os possíveis problemas decorrentes da não utilização do PE será utilizada nesta pesquisa a análise de documentos, o instrumento de observação e coleta de dados e pesquisa bibliográfica.

Segundo Cervo e Bervian (2005, p. 65), a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema”. Para Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Muito embora quase todos os estudos exijam algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica fornece subsídios para a fundamentação do trabalho.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os dados obtidos por meio da pesquisa. Inicialmente faz-se uma breve apresentação da empresa objeto de estudo. Em seguida, apresenta-se o levantamento dos pontos fortes e fracos da IES, bem como o levantamento das ameaças e oportunidades, a apresentação do planejamento estratégico para a unidade administrativa GEP/Núcleo de Concursos da instituição para o período de 2013-2018.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A Universidade Federal do Paraná é a mais antiga universidade do Brasil, e sua história é marcada por muitas conquistas. Desde 1912, a UFPR é referência no ensino superior para o Estado e para o Brasil. Símbolo maior da cultura paranaense, a Universidade demonstra sua importância e excelência através dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, além de suas áreas de extensão e pesquisa. Dentro da Universidade há as chamadas unidades administrativas ligadas ao gabinete do Reitor, entre as quais está a Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante (PROGRAD), da qual faz parte o Núcleo de Concursos (NC).

Anteriormente, o Processo Seletivo (vestibular) – o exame de seleção de novos estudantes ao ensino superior, denominado também de exame de acesso – era executado pelos departamentos da própria UFPR, sendo posteriormente criada a Comissão Central de Concurso Vestibular (CCCV), que passou a coordenar a sua execução. A partir de 2002, a CCCV passa a se chamar Núcleo de Concursos (NC) sendo responsável pela organização e execução do Processo Seletivo e demais concursos.

Após atingir o reconhecimento pela sua eficácia na execução do vestibular, o NC passou a organizar, paralelamente, os concursos públicos em diversas áreas. Na execução dessas atividades o NC conta com a contratação de profissionais da própria UFPR bem como pessoal externo, para as atividades de elaboração, de provas e também na organização logística de todo processo de organização dos trabalhos.

Sua missão é *avaliar conhecimentos e aptidões de candidatos, através de concursos, para ocupar vagas discentes em instituições de ensino ou de trabalho em empresas, de modo justo e eficiente*, e sua visão é *ser reconhecido como uma instituição modelo quanto à qualidade dos serviços prestados e quanto à eficiência no uso de todo o seu potencial*.

O NC está localizado no Campus I (Agrárias), na Rua dos Funcionários, 1540, bairro Juvevê. Dados recentes da FUNPAR (2013) demonstram que os trabalhos são desenvolvidos por uma equipe de 48 profissionais fixos, sendo 42 contratados em regime celetista pela Fundação da Universidade (FUNPAR), enquanto que os demais são efetivos do quadro da UFPR (concursados). Os funcionários estão distribuídos em grupos, conforme pode ser observado na figura a seguir:

ORGANOGRAMA NUCLEO DE CONCURSOS/ PROGRAD/ UFPR

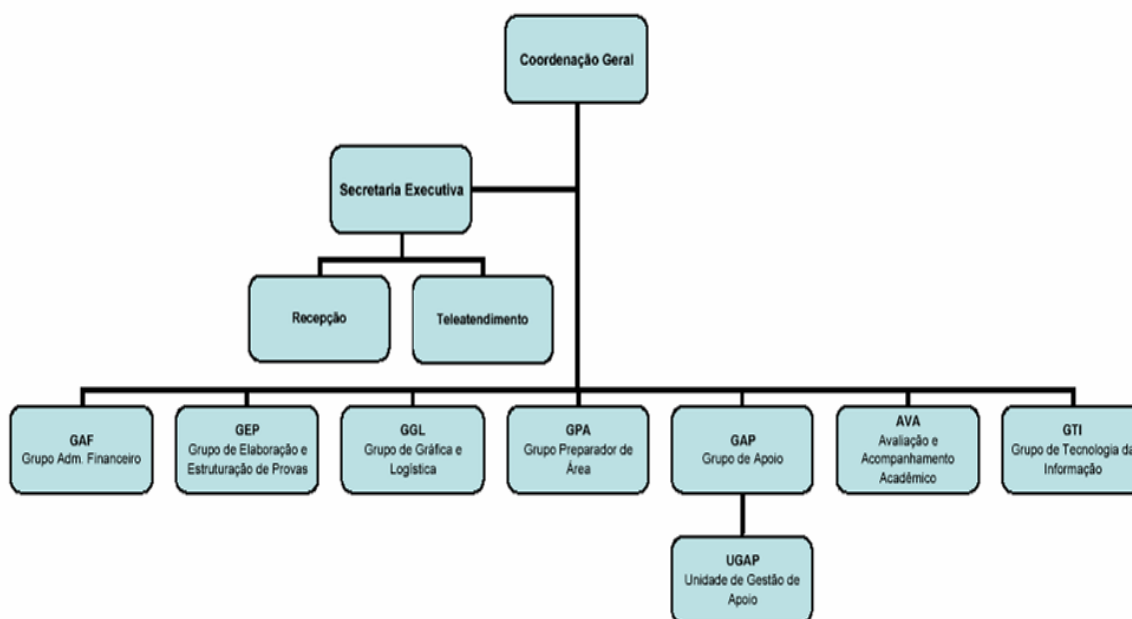


Figura 3: Organograma NC

Fonte: Núcleo de Concursos/PROGRAD/UFPR

Assim, como pode ser verificado no organograma, o NC conta com um total de sete grupos e quatro unidades de apoio. Cada um dos grupos exerce uma função estabelecida para as diversas etapas do concurso, ou seja:

- Grupo Administrativo Financeiro (GAF) elabora a proposta, bem como o contrato de prestação de serviço junto ao cliente;

- Grupo de Avaliação e Acompanhamento Acadêmico (AVA) prepara relatórios de avaliação bem como os editais que regem os concursos;
- Grupo de Elaboração e Estruturação de Provas (GEP) contrata os professores que estão aptos a elaborar as provas e também as diagrama, estrutura e revisa;
- Grupo de Tecnologia de Informação (GTI) presta assessoria de informática aos demais grupos e aos candidatos;
- Grupo Preparador de Área (GPA) é responsável pela logística dos locais de aplicação das provas;
- Grupo de Gráfica e Logística (GGL) trata da impressão e distribuição das provas aos locais de aplicação;
- Grupo de Apoio (GAP) dá suporte à leitura dos gabaritos e arquivos das provas;
- as unidades de apoio – secretaria, recepção, teleatendimento e a unidade de gestão de apoio (UGAP) – assessoram as demais áreas em todos os trabalhos executados.

Os trabalhos executados internamente no NC recebem a denominação de **processo de concurso**, que é explicado por meio do quadro em anexo.

4.2 LEVANTAMENTO DOS PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS DA IES

Segundo Matos (2007), existem varias ferramentas para realizar a análise ambiental para o planejamento estratégico, e uma delas é a análise Sowl, que é utilizada durante a realização do PE para auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra a organização. Portanto a análise Swot ajuda a ter clareza do negócio, possibilitando que se identifiquem quais pontos fortes explorar e quais pontos a trabalhar no âmbito de toda a gestão empresarial.

Essa ferramenta ajuda a determinar a posição atual da empresa e antecipar o futuro, visando às oportunidades e precavendo as ameaças. A seguir apresentam-se os pontos fortes e fracos da unidade administrativa estudada.

4.2.1 Pontos Fortes

- *Know-How* na execução do Processo Seletivo e demais concursos;
- Profissionais altamente qualificados para elaboração e organização dos processos;
- Credibilidade da NC/UFPR no cenário estadual;
- Agilidade na execução e resultados dos concursos;
- Personalização das provas aplicadas;
- Segurança e sigilo quanto aos trabalhos efetuados;
- Gráfica própria para impressão das provas e demais serviços;
- NC continua a ter, grande destaque no cenário estadual na organização dos concursos mesmo com o crescimento de outras instituições realizadora dos mesmos trabalhos.
- Sistema de Recursos via web, o que agiliza o processo de resposta ao candidato;

4.2.2 Pontos Fracos

- Morosidade no quesito pagamento pessoal externo a UFPR;
- Sistema de cadastro de pessoal ineficiente o que causa atraso no processo de pagamento;

- Sistema de pagamentos desatualizado (última atualização da TI foi em 2005);
- Capacidade reduzida de locais para correção de provas discursivas;
- Burocracia em excesso nos trâmites de contratos entre o NC, UFPR, FUNPAR e empresas solicitantes dos trabalhos;
- Ausência de um setor de concursos externos dentro do NC, (atualmente não existe um setor específico para concursos públicos externos a UFPR).
- Mudanças de método de trabalho a cada troca de coordenação por ocasião da mudança de reitor;
- Pouca estrutura para execução de concursos a um nível de nacional.

Segundo Oliveira (1998), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia conhecer as habilidades e competências da empresa. Ou seja, os pontos fortes ou forças de uma empresa são características e qualidades tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho de uma organização. O autor afirma ainda que os pontos fortes são variáveis internas e controláveis e que as mesmas propiciam uma condição favorável para a organização em relação ao ambiente em que se encontra.

4.3 LEVANTAMENTO DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA IES

No que diz respeito à competitividade, é importante que as empresas fiquem atentas às mudanças que ocorrem no ambiente e assim adotar estratégias que estão de acordo com a sua cultura, seus líderes, seus funcionários e o ambiente em que está inserida.

Chiavenato (1994) sustenta que, microambiente é o meio ambiente específico da empresa, que corresponde ao segmento do ambiente geral mais próximo e imediato da empresa. É o ambiente que fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados.

Segundo Daychoum (2007), uma organização que perceba que o ambiente externo passa por mudanças e que tenha capacidade de se adaptar rapidamente a essa mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos com as ameaças. Portanto, a análise do ambiente externo é de fundamental importância para um bom PE.

Oliveira (1998) afirma que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como sua posição atual no mercado e suas perspectivas futuras. Conforme o mesmo autor as oportunidades representam as variáveis externas e não controláveis que podem provocar uma situação favorável para a organização em relação ao ambiente no qual se encontra inseridas. No entanto, para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), as oportunidades, são situações externas atuais ou futuras, ou seja, as mesmas podem influenciar positivamente o desempenho da organização desde que a mesma possua condições ou interesse de usufruí-las.

Em contrapartida as ameaças são representadas pelas variáveis externas e não controláveis pela organização podendo criar condições desfavoráveis para a mesma, Oliveira (1998), Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), complementam ao definir as ameaças como sendo situações externas atuais ou futuras, as quais podem influenciar de maneira negativa o desempenho da organização.

Com base nas bibliografias apresentadas foram levantadas as seguintes ameaças e oportunidades na unidade objeto de estudo.

4.3.1 Ameaças

- Instalação de novas instituições voltadas para a execução de concursos na região;
- Tipos e formas de novos investimentos dos concorrentes;
- Investimentos em propaganda e apoio promocional insuficiente;
- Sistemas de informação inconsistentes e inadequados para a atual forma de funcionamento e necessidade dos usuários;
- Sistemas organizacionais inconsistentes e inadequados, principalmente quanto a: estrutura organizacional, sistema de informações,

planejamento, conhecimento acerca das habilidades e potenciais dos seus clientes internos;

- Fusão e alianças entre concorrentes.

4.3.2 Oportunidades

- Possibilidade real de aumentar sua participação no mercado (*market share*), otimização na utilização da infraestrutura e instalações físicas;
- Política para aumentar e reforçar a imagem e o valor da marca Núcleo de Concursos/UFPR para a comunidade;
- Correção das questões discursivas por meio eletrônico o que pode agilizar o resultado divulgado ao candidato;
- Estilos de comunicação e motivação das pessoas que compõem a unidade;
- Criar e/ou consolidar uma ampla rede de relacionamentos com outras instituições, professores, pesquisadores, agências reguladoras e de fomento etc;
- Utilização de sistemas colaborativos (intranet e extranet), assim como incentivo a utilização mais sistemáticas e intensivas da internet;
- Parceria com outras instituições públicas e privadas, para realização de projetos comuns e de interesse mútuo.

Assim, pode-se observar que a análise do ambiente organizacional é um processo de monitoramento para se identificar os riscos e oportunidades, sejam do presente ou futuro, que possam influenciar a capacidade da organização atingir seus objetivos. Neste caso, a unidade administrativa estudada – NC, com base nas ameaças e oportunidades levantadas deverá analisar o ambiente em que está inserida e se adaptar às mudanças, legais, políticas, sociais e tecnológicas do seu ambiente para assim atingir suas metas de crescimento em sua área de atuação.

5 APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base no estudo realizado na unidade administrativa Núcleo de Concursos, percebeu-se que a mesma não possui um Planejamento Estratégico. Portanto apresenta-se uma proposta baseada no método proposto por Certo et al. (2005), o qual atende as necessidades da unidade, o mesmo será apresentado em cinco etapas distintas, conforme descritas a seguir.

1. Análise de cenários;
2. Estabelecer diretrizes organizacionais;
3. Formulação das estratégias;
4. Implementação das estratégias;
5. Controle do PE.

5.1 Planejamento Estratégico Núcleo de Concursos 2013 – 2018

A partir do estudo da bibliografia existente, composta pela revisão de livros, artigos e outras fontes, somado às experiências adquiridas na vivência profissional, aplicou-se um roteiro para o planejamento estratégico para a unidade administrativa NC, a mesma será dividida em cinco grandes etapas, descritas a seguir:

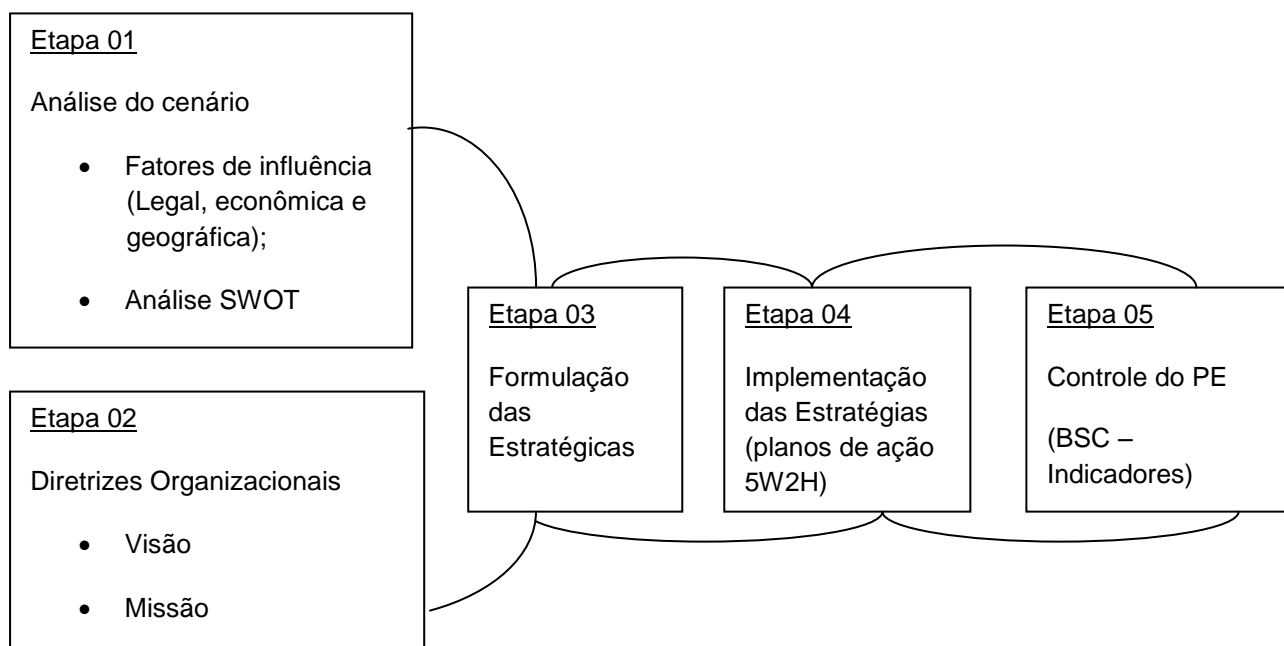


Figura 4: Método de PE adaptado a Núcleo de Concursos/UFPR

Fonte: Adaptado de Certo *et al.* (2005)

A proposta de roteiro para o PE do NC/UFPR, como pode ser observado na figura acima, são adaptações do modelo desenvolvido por Certo *et al.* (2005), o mesmo poderá ser adaptado às situações específicas de cada unidade dentro do NC/UFPR que possui o *know how* no quesito organização de concursos públicos e processos seletivos/vestibulares.

A seguir está brevemente descritas as etapas do PE sugerido a unidade objeto de estudo. As etapas serão apresentadas de forma sucinta, pois a unidade NC/UFPR, entende que as informações e as estratégias discutidas durante o processo de PE são confidenciais, portanto a metodologia aplicada neste planejamento será a contribuição desta pesquisa.

5.1.2 Etapa 01 – análise de cenários

Na etapa análise de cenários é o momento do planejamento em que as pessoas interagem, analisam os dados e expõem percepções, assim a aprendizagem ocorre de maneira informal, em um ambiente favorável de pesquisa e troca de experiências. É neste momento, portanto, que os indivíduos têm espaço para manifestar suas percepções do ambiente interno e externo, o que gera a melhoria do conhecimento do grupo e potencializa os saberes individuais.

Com a colaboração dos coordenadores de cada grupo do e com a participação da direção geral da unidade, inicialmente poderá ser feito o levantamento dos fatores que influenciam no negócio, em reuniões preparatórias ao PE. Os fatores servirão como base para análise de cenários, classificados em fatores internos e externos, conforme a matriz SWOT sendo os internos divididos em pontos fortes e pontos fracos. Os fatores externos devem ser divididos em oportunidades e ameaças.

Importante resaltar a criação de um grupo de Gestão Estratégica para a revisão dos fatores que podem influenciar o negócio, validando-os como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, discutindo a relevâncias destes para o negócio, com o objetivo de garantir que sejam considerados os elementos internos e externos no momento de construção de possíveis cenários e ações que a unidade tomará frente aos fatores.

A partir dos fatores que o grupo de Gestão Estratégica levantar, deverá ser construída a matriz SWOT do NC, na qual se definirá a priorização destes fatores, utilizando como legenda o número 1 para criação de ações em 2013, o 2 para as ações de 2014 e o 3 para os fatores que não serão trabalhados nos próximos anos, embora estes sejam monitorados.

Outra classificação realizada nesta fase é a de definir os fatores como táticos utilizando a letra “T” e estratégico simbolizado pela letra “E”, no intuito de orientar os responsáveis pelas ações sobre os fatores, pois nesta lógica as ações classificadas como estratégicas são de responsabilidade do diretor e as táticas são da alçada dos coordenadores de cada setor, de acordo com a figura seguir.

Código	FATORES DE INFLUÊNCIA - SWOT	Priorização	TIPO
P. Forte	Relacionamento com clientes e candidatos	1	T
P. Forte	Executar concursos de nível nacional	2	E
P. Fraco	Mercado Novo - não conhecido	1	E
P. Fraco	Público alvo (nacional) desconhece o NC	2	T
Ameaça	Forte concorrência de nível nacional	3	E
Ameaça	Legislação burocrática no andamento dos processos	3	E
Oportunidade	Existe demanda de concursos de nível estadual e nacional	1	T
Oportunidade	Problemas gerados por concorrentes na execução dos concursos	1	T
	Realizar ações em 2013	1	
	Realizar ações em 2014	2	

Quadro 03: Matriz SWOT – exemplo ilustrativo dos fatores de influência
Fonte: elaboração baseada em Certo *et al.* (2005)

5.1.3 Etapa 02 – Diretrizes organizacionais

A etapa ocorre através da identificação das necessidades da organização. Segundo Certo *et al.* (2005), a missão organizacional é a finalidade da mesma e seus objetivos são as metas que a organização possui. Portanto, é nesta etapa que são definidos os direcionadores da organização que são a visão, missão e valores. No entanto para a definição destas diretrizes devem-se reunir os coordenadores, diretor e financeiro do NC. Esta equipe será denominada de Grupo de Gestão Estratégica.

Nesta reunião será definido qual é o negócio da unidade. Observa-se que essa definição deverá respeitar o alinhamento com as definições de negócio do NC, assim como foram construídas a Visão e Missão da unidade considerando o alinhamento estratégico e com as diretrizes. É importante que os princípios da unidade sejam refletidos nos seus valores, que podem ser: o candidato, como maior patrimônio; qualidade, como busca permanente; ética, como postura; cidadania, como compromisso social; agilidade, como dinâmica de ação; trabalho em equipe, como prática constante; sustentabilidade, como forma de crescimento; liberdade, como expressão; inclusão, como respeito à diversidade; vida, como bem maior.

A partir da definição ou adequação da missão o grupo de Gestão Estratégica deverá avaliar as possibilidades do negócio e assim definir a visão. Também nesta etapa acontece a discussão em relação ao Plano de Desenvolvimento da unidade, qual é o seu posicionamento em relação ao mercado, que tange a imagem da instituição bem como a forma de atuação frente à concorrência.

5.1.4 Etapa 03 – Formulação das Estratégias

Ribeiro (2012) diz que a formulação das estratégias levam a realização dos objetivos organizacionais, no entanto, é necessária a análise do ambiente, a fim de avaliar as questões críticas, ou seja, a atual situação da unidade.

Neste momento deverão ser consideradas, com a construção do Mapa Estratégico, as diretrizes organizacionais e também a análise do cenário, aproveitando as forças e oportunidades, bem como trabalhar as fragilidades internas e externas. Portanto, o grupo de Gestão Estratégica deverá definir os objetivos estratégicos que podem ser.

Objetivos estratégicos de:

1. auto sustentabilidade - dimensão financeira;
2. crescimento da participação no mercados – dimensão de mercado;
3. processos definidos e eficazes – dimensão de processos;
4. comprometimento de colaboradores – dimensão de pessoas;

Esses objetivos podem ser baseados nas dimensões do BSC (*Balanced Scorecard*), isso considerando a posição da unidade onde ela está e onde pretende chegar em 2018.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o poder do *Balanced Scorecard* surge quando o mesmo deixa de ser um sistema de medidas, transformando-se em um sistema de gestão estratégica o que viabiliza processos gerenciais críticos. Ainda de acordo com os autores essa ferramenta deve ser usada como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não somente como um sistema de controle, pois se baseia em um ciclo de melhorias com visão do futuro.

A construção do Mapa Estratégico ocorre a partir da análise das informações do mercado de atuação e a partir disso poderão ser feitas as definições das estratégias e iniciar a implementação que ocorre na quarta etapa. A descrição da mesma se restringirá, nesta pesquisa, a explicação das fases de operacionalização do processo.

5.1.5 Etapa 04 – Implementação das Estratégias

A implementação das estratégias compreende o processo de colocar as estratégias em ação. De acordo com Ribeiro (2012), o sucesso das organizações depende da efetiva implementação dessas estratégias. O autor resalta ainda que a cultural organizacional se torna muito importante nesta fase, pois são os valores, crenças e atitudes da organização que o colaboradores compartilham.

Portanto, a implementação da estratégia nada mais é do que um projeto que visa difundir o PE em toda a unidade, neste projeto definem-se as fases de efetivação do mesmo. Para isso deverá ser criado um cronograma de atividades, responsabilidades pelas ações e aspectos relacionados aos custos envolvidos, planos de ações diretamente ligados ao PE.

Essa etapa constitui um momento importante do PE, pois as organizações podem falhar. Para isso Ribeiro (2012), destaca alguns aspectos que devem ser desenvolvidos os quais são:

- Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;

- Criar orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas;
- Estabelecer políticas de apoio às estratégias;
- Motivar as pessoas que persigam os objetivos energicamente e, se necessário modificar seu comportamento de trabalho para melhor adequar as necessidades a execução da estratégia com sucesso;
- Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados;
- Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam a implementação da estratégia de maneira bem-sucedida;
- Instalar uma serie de sistemas internos de apoio, que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias;
- Instituir as melhores práticas e programa para a melhoria contínua;
- Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução estratégica.

Com base nos itens apresentados, durante a construção dessas ações deverá ocorrer por parte de todos os envolvidos um esforço individual e coletivo para que desta forma possam desenvolver ações que contribuam com a estratégia, pois desta maneira cada um poderá mostrar as dificuldades e oportunidades de cada área e com isso se adequar a PE da unidade.

5.1.6 Etapa 05 – Controle do planejamento estratégico

Ribeiro (2012) destaca que o controle do PE é a principal etapa e consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada. O autor ainda diz que o controle pode ser subdividido em três etapas, sendo:

- Avaliar o desempenho – será obtido pela resposta a pergunta, a estratégia organizacional e consistente internamente?
- Comparar o desempenho medido com os padrões – esses padrões indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional?

- Tomar a atitude corretiva necessária – verificar se os eventos estão ocorrendo em sintonia não há necessidade caso contrario deverá haver uma ação corretiva.

No caso da unidade administrativa Núcleo de Concurso/UFPR poderá ocorrer segundo os indicadores, que serão desenvolvidos na etapa 03 pelo Grupo de Gestão Estratégica e indicadores de performance de processo.

Para o controle processual do PE pode ser definido mensalmente a apresentação dos indicadores, os responsáveis por estes demonstram os resultados parciais e apresentam as ações corretivas para os indicadores que obtiveram um desempenho abaixo das metas estabelecidas. Esta etapa de controle torna o PE dinâmico, pois o acompanhamento dos indicadores garante o foco nos resultados esperados e mantém a equipe da unidade continuamente alinhada aos objetivos organizacionais.

Assim o controle ocasionará a geração de informações relevantes para a revisão do PE, que deverá ocorrer anualmente, onde poderão ser revistas às diretrizes organizacionais, e assim desenha-se novamente os cenários, formulando novas estratégias, elaboram-se planos de implementação e controle, seguindo o ciclo contínuo de planejamento.

Outro fator importante a ser considerado é o processo contínuo de produção do conhecimento, pois com o envolvimento de todos os colaboradores no acompanhamento do PE, a organização estimula as discussões geradoras de novos conhecimentos, criando então uma evolução da inteligência organizacional na unidade NC/UFPR.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada e recomendações para futuros estudos sobre o tema pesquisado.

6.1 CONCLUSÕES

Com base nesta pesquisa, pode-se concluir que a estratégia é um organismo vivo, uma ação a ser revista e redefinida de acordo com as mudanças nas condições do ambiente em que se encontra a organização. Neste caso, a estratégia serve para múltiplas funções, sendo elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços e servir como fonte de coerência interna. Uma organização de alto desempenho é aquela que está em constante desenvolvimento e inovação. É aquela que constantemente se renova de maneira coerente com seu ambiente, seus colaboradores e principalmente seus clientes. O processo de planejamento é na verdade um processo de aprendizado. Ele precisa de interação, reflexão e desenvolvimento cooperativo.

Assim, a pesquisa realizada descreve algumas metodologias que podem ser utilizada pela unidade NC/UFPR objeto de estudo no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. Este estudo partiu da observação dos métodos de PE indicados pelos autores apontados nesta pesquisa que aplicam técnicas de análise de ambiente e planejamento de longo prazo.

Após a análise dos métodos implementação de PE, verificou-se a necessidade de simplificar a descrição de um método que pode ser usado por diversas instituições e ainda por outras organizações que estejam iniciando o caminho do planejamento estratégico. O método apresentado tem como característica a objetividade das etapas e fases, bem como, a generalidade de sua aplicação, pois o mesmo poderá ser adaptado a diferentes realidades de organizações.

O método de PE sugerido à unidade administrativa NC/UFPR, considera a importância de evidenciar as diretrizes organizacionais, alinhando os objetivos estratégicos e as ações a estas diretrizes, portanto, a otimização da utilização dos recursos da organização ocorrerá de forma direcionada ao PE, e

neste caso a eficiência poderá ser traduzida em resultados esperados pelo próprio planejamento.

Importante destacar ainda a importância do papel que os diretores da unidade terão na condução das etapas de implementação e controle do PE, pois os mesmos serão os responsáveis pela elaboração do projeto de implantação. Com base no estudo apresentado observa-se que deverá haver uma importante influência dos gestores sobre a disseminação do planejamento estratégico em todos os níveis da unidade, ou seja, o sucesso do PE será facilitado se houver um envolvimento de todos. Portanto, é fundamental que os líderes incentivem suas equipes para atingir as metas estratégicas.

No caso do NC/UFPR é importante salientar que a estratégia é sempre um processo de mudança organizacional, ou seja, um processo contínuo e, portanto, compreender a estratégia em vigor colabora com a escolha da melhor estratégia futura, caso o processo de planejamento não leve em consideração a estratégia atual, a organização perderá todo o esforço e recursos aplicados na sua execução e poderá ocasionar uma descontinuidade na gestão.

Assim nas organizações públicas como o NC/UFPR é ponto fundamental, pois geralmente, ocorrem trocas com as mudanças de coordenadores e se não for levado em consideração o planejamento anterior corre-se o risco de todo o trabalho feito ser perdido, ainda, pode causar descomprometimento dos colaboradores com a nova estratégia.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Esta pesquisa não esgota tudo o que pode ser conhecido em relação ao assunto, é mais um passo na direção de novas investigações que se proponham a estudar a fundo o planejamento estratégico em uma unidade administrativa de IES.

Recomendações que podem ser oferecidas:

- Continuar a pesquisa em outras unidades administrativas da UFPR;
- Trabalhar a pesquisa em outros contextos, como em empresas com segmentos, atividades e portes diferentes ou, ainda, em instituições privadas com características distintas das organizações públicas;

- Aplicar questionário a gestores e coordenadores da UFPR que contemplam o organograma da instituição, buscando conhecer a sua visão quanto à implementação do PE nas unidades administrativas da UFPR;
- Comparar, com outros setores de atividades, os fatores que mais contribuem para a gestão estratégica em instituições públicas para verificar se as variáveis encontradas neste trabalho permanecem relevantes;
- Fazer a réplica da pesquisa em outras IES do estado.

Além dos resultados, esta pesquisa trouxe inquietações que deverão ser respondidas no decorrer de novos estudos, que permitam encontrar soluções e propostas prescritivas da aplicação do PE em unidades administrativas de instituições públicas.

REFERENCIAS

- BORGES, D. F.; ARAUJO, M.A.D. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 4, n. 35, p. 63-76, jul. /ago. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria, processos e prática. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- Daychoum, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007
- ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior**. Salvador, BA: Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001.
- FERREIRA, Admir Antonio; REIS, Ana C. F; PERREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**. De Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOPES, Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>. Acessado em 13 de novembro de 2012.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Estratégia em Ação**. 15 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- MAFRA, W. J.; SCHIMITT, J. L. **O planejamento estratégico servindo para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional**. XXIII Encontro Nacional de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégicos das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração Pública**: Teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Portal SEBRAE/PR. Disponível em: <http://portal2.pr.sebrae.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>: Acessado em 10 de novembro de 2012.

PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **O papel da universidade, dos centros de pesquisa e da empresa privada no desenvolvimento da ciência e da tecnologia no Brasil**. In: Anais da conferência da ADESG. Blumenau: ADESG, 1992.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

SILVA, Amarildo Jorge da. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da universidade estadual do oeste do Paraná. Florianópolis, 2004. Disponível em: <www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4750.pdf>. Acessado em

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXOS

